



Communication et organisation

4 | 1993

Les relations publiques face à la théorie

L'étude prospective des métiers de la communication d'entreprise dans les organisations

Jean-Pierre Guéno



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1675>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.1675

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 novembre 1993

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Jean-Pierre Guéno, « L'étude prospective des métiers de la communication d'entreprise dans les organisations », *Communication et organisation* [En ligne], 4 | 1993, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1675> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1675

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

L'étude prospective des métiers de la communication d'entreprise dans les organisations

Jean-Pierre Guéno

- 1 J'ai aujourd'hui une mission redoutable « ébaucher devant vous une étude prospective des métiers de la communication d'entreprise dans les organisations »... Pour ce faire, j'ai deux possibilités : je peux d'abord vous inciter à une attitude d'attente : nous allons nous demander ensemble de quels types de profils de communicateurs les entreprises auront besoin dans les dix ans à venir. Il va nous falloir dépouiller de multiples études quantitatives sur les profils demandés depuis dix ans, isoler les tendances et les projeter dans un avenir qui ne semble toujours si radieux. Seulement voilà : ces études n'existent pas, et à moins d'avoir le don de prévoir la destinée des organisations dans les grains du marc de café, nous allons opter pour une seconde solution qui n'aurait peut-être pas été reniée par Montaigne...
- 2 Nous allons nous demander ce qu'est l'entreprise humaine, ce qu'elle pourrait, ce qu'elle devrait être. Nous allons nous interroger sur le fait de savoir si nous ne pourrions pas arrêter de « subir » nos entreprises : prendre en main le devenir de nos organisations, analyser leurs faiblesses, leurs lacunes, et nous allons tous ensemble nous poser une question toute simple : nous, les communicateurs », que pouvons-nous apporter à l'entreprise pour lui faire du bien ? N'est-ce pas la seule question à se poser lorsqu'on veut être recruté : arriver avec un projet pour l'entreprise...
- 3 Pour répondre à cette question, il va nous falloir d'abord retrouver la mémoire de l'homme et de l'entreprise, c'est-à-dire prendre du recul pour nous interroger sur le rôle que joue l'homme dans l'entreprise, et avec ou sans lui, l'entreprise dans la cité.
- 4 Je veux parler ici de l'entreprise humaine au sens large, des organisations, des communautés d'individus qui se regroupent pour penser, pour chercher, pour créer, pour produire et pour gérer ; des hommes et des femmes qui comptent les uns sur les autres pour assurer leur avenir, et à travers lui celui de leur civilisation.

- 5 À sept ans du troisième millénaire, à l'heure du « licenciement minute » (SKF Iveco...) qui semble symboliser par excellence le règne de la non communication, l'homme semble parfois être devenu un corps étranger pour l'entreprise ; partant, l'entreprise comme si elle était douée d'une force propre, le rejette. L'entreprise qui devrait être avant tout une organisation de vie devient alors une organisation de mort. On ne s'étonne plus de sa mortalité annoncée. On perd à travers elle l'instinct de survie, l'esprit de combat collectif. Le premier Ministre n'a-t-il pas évoqué récemment le concept d'entreprise « inhumaine » ?...
- 6 Certes, l'entreprise moderne semble privilégier certaines caractéristiques de l'individu : son amour du pouvoir, de l'argent, son Ego. En réalité l'entreprise moderne ne méprise-t-elle pas l'individu ?
- 7 Dès 1943, Saint-Exupéry pressentait cette tendance dans *Pilote de Guerre En place d'affirmer les droits de l'Homme au travers des individus, nous avons commencé de parler des droits de la Collectivité. Nous avons vu s'introduire insensiblement une morale du Collectif qui néglige l'Homme. Cette morale expliquera clairement pourquoi l'individu se doit de se sacrifier à la Communauté. Elle n'expliquera plus, sans artifice de langage, pourquoi une communauté se doit de se sacrifier pour un seul homme. Pourquoi il est équitable que mille meurent pour sauver un seul. de l'injustice. Nous nous en souvenons encore, mais nous l'oublions peu à peu. Et cependant c'est dans ce principe, qui nous distingue si clairement de la termitière, que réside, avant tout, notre grandeur. »*
- 8 L'entreprise est-elle vraiment si différente de la termitière ? Avec des techniques dites de « gestion des ressources humaines » qui usent encore trop souvent du mercenariat et de l'infantilisation, avec des structures dramatiquement centralisées et plus cloisonnantes que celles des sous-marins nucléaires, qui tendent trop fréquemment vers la réalisation du pouvoir au détriment de la réalisation des hommes, l'entreprise n'exprime pas toujours précisément le rappel de notre grandeur.
- 9 Il est évident qu'à une époque où la force humaine de travail rapporte en moyenne aux actionnaires de l'entreprise entre 4 et 5 % par an, alors qu'une SICAV monétaire rapporte environ le double, il n'est pas compliqué de deviner la véritable cause de l'explosion sociale potentielle tant redoutée par Jacques Calvet. Nous avons développé au sein de nos propres organisations ce que les astronomes appellent des trous noirs, et ces trous noirs ont déjà englouti à peu près un actif sur cinq.
- 10 Si à présent après avoir analysé l'entreprise de l'extérieur, nous l'analysons de l'intérieur, le tableau est très similaire. L'homme n'a pas jugé bon de développer au sein de l'entreprise toutes les structures et toutes les règles de vie de la Cité.
- 11 L'entreprise erre alors trop souvent en marge des valeurs qui suscitent l'enthousiasme : l'infantilisation y tient lieu de citoyenneté, la défiance y endigue la confiance, l'amnésie y compromet la culture et le matérialisme croit y pallier le manque d'éthique.
- 12 Ancrée dans le culte de l'instant, paralysée dans l'éphémère, isolée dans son ghetto, l'entreprise est en fait parfois apatride parce qu'elle s'exclut trop souvent de façon tout à fait masochiste de la cité. Elle ne cherche qu'à plonger ses racines en elle-même, au lieu de les enfoncer dans la terre nourricière de cette cité dont elle n'a pas le courage ou l'intelligence de partager les règles. Confiance, citoyenneté, culture éthique... Ces quatre mots clef peuvent se résumer en un seul « Civisme ». À force de s'exclure de la cité, l'entreprise manque de civisme.

- 13 Il est même permis de se demander si l'entreprise ne compromet pas le devenir de la cité parce qu'elle s'en exclut. Déjà en 1976, Yvon Cattaz président du CNPF recommandait aux chefs d'entreprises « *de regarder ce qui se passait au-delà de leur entreprise citadelle* ». Et je cite ici l'une de ses déclarations plus récentes, en tant que Président de la Fondation Jeunesse et entreprise. « Si l'entreprise veut conserver ses droits acquis si soudainement, elle doit honorer ses devoirs, notamment par la citoyenneté d'entreprise, c'est-à-dire agir pour l'environnement, la culture, ou encore la formation, œuvre fondamentale de la citoyenneté. Ce serait dramatique que l'immense notoriété de l'entreprise débouche sur une déception ».
- 14 Eviter cette déception évoquée par Yvon Gattaz, telle est peut-être l'une des missions essentielles que peuvent se donner les communicateurs du troisième millénaire pour aider leurs organisations à survivre, à se développer non pas comme des cancers mortels pour l'homme mais comme de véritables creusets où se forgera leur avenir.

Les trois rôles du communicateur :

- 15 Les conditions que nous venons de redéfinir pourraient paraître désespérantes : elles sont encourageantes, car nous n'avons plus le choix : nos organisations pour perdurer doivent se prendre en mains : réformer leurs structures, leurs comportements, remettre en question des schémas éprouvés qui ne fonctionnent plus. Une obligation de reconstruction est toujours quelque chose de fascinant.
- 16 « **Le premier rôle du communicateur ne consiste t'il pas à placer l'organisation dans un bouillon de culture favorisant le changement**, et surtout la floraison permanente de projets. L'entreprise ne peut plus se permettre d'être déstabilisée par l'innovation. Le changement ne peut plus être un facteur de crise. Le projet doit devenir dans l'entreprise une plante vivace. Mais il faut pour cela faire évoluer en profondeur les mentalités dans des organisations qui ont une tendance naturelle, de par leurs structures centralisées, cloisonnées, pyramidales et pesantes à l'assoupissement, à l'inertie. **Il est évident que le communicateur ne peut plus se permettre dans cette optique de ne pas être à la fois un spécialiste confirmé du marketing et de la science des organisations.**
- 17 Combien de nos collègues en charge de journaux d'entreprises prouvent à longueur de temps qu'ils ont du mal à positionner leurs supports de communication, à en structurer de façon stable et donc préméditée le rubriquage en fonction du ciblage et du registre des flux de communication, en fonction des attentes de leurs lecteurs et de leurs commanditaires, signalant par là une certaine absence de méthode, un renoncement à cet esprit d'écoute qui caractérise le marketing, et leur perplexité lorsqu'il s'agit de porter une réflexion sur l'optimisation des structures de leurs entreprises.
- 18 Or il est évident que les véritables problèmes que nous avons à résoudre dans nos entreprises sont avant tout des problèmes de structure et d'organisation du travail : de ces problèmes qui se situent très en amont de la communication et qui conditionnent la bonne circulation de ses flux.
- 19 Mettre en place l'esprit de marketing généralisé dans une entreprise, c'est la placer dans un état d'audit permanent : **faire d'abord de la communication une science de l'audit**
- 20 Réfléchir sur l'évolution des structures de l'entreprise, c'est s'efforcer de **mettre ces structures au service de l'action plus qu'au service du pouvoir tourné vers lui-même**. Nous devons nucléariser nos grosses entreprises, les gérer de plus en plus en

réseaux comme des confédérations de PME, ce qui semble évidemment, aller à contre courant des soi-disant « restructurations » qui caractérisent après OPA ou rachat la concentration des entreprises, et qui tendent à bâtir des pyramides multinationales mais désespérément monoculturelles. L'entreprise polycellulaire rêvée par Hubert Landier n'est pas un mythe ; elle est tout simplement calquée sur le schéma de la vie.

- 21 **Le second rôle du communicateur d'entreprise ne doit-il pas être de favoriser par tous les moyens l'enracinement de l'organisation dans le temps, dans la légitimité, dans la cité, dans la vie privée de ses acteurs...**
- 22 Si beaucoup a été fait depuis quelques années pour faire la part entre la communication des produits, la communication de marque et la communication institutionnelle, afin de ne pas tout systématiquement mélanger et de ne laisser de côté aucun de ces différents aspects, il reste encore beaucoup à faire pour que les acteurs de nos entreprises n'incarnent pas une schizophrénie galopante : celle qui consiste à avoir le sentiment de changer d'univers le matin entre 8 H et 9 H, le soir entre 18 H et 21 H. On a beaucoup parlé de citoyenneté dans l'entreprise ; c'est bien, mais parle-t-on d'humanité dans l'entreprise ? Faut-il vraiment réinjecter à grand renfort de dialectique dans nos organisations ce qui en fait la substantifique moelle ? Faut-il vraiment que l'homme mette entre parenthèses sa citoyenneté dans le contexte où il investit entre 50 et 70 % de sa vie éveillée ? L'entreprise ne peut pas vivre uniquement sous l'égide d'une économie de guerre avec la seule devise « produire pour combattre... ». Elle est certes un lieu de combat, mais un lieu de combat pour la vie. Réinsérer l'entreprise dans la cité, c'est avant tout comme je le disais au début de cet exposé y réintroduire la culture, l'éthique, la confiance et la citoyenneté qui sont quatre caractéristiques essentielles du civisme. Ne pouvant tout approfondir, j'insisterai aujourd'hui sur la culture, je ne parle pas ici de la culture d'entreprise qui n'est que l'un des sous-ensembles de la culture. Je parle de la culture en général, de celle qui nous anime, qui nous éveille, et que nous respirons.
- 23 La culture n'a pas véritablement droit de cité dans l'entreprise. Elle y est entre parenthèses. Elle sert au mieux trop souvent de prétexte publicitaire ou d'alibi au sponsoring.

Le cas Lussato : le centre culturel des Capucins

- 24 Dès 1984, Bruno Lussato comprend que l'entreprise ne gagnera rien à cette exclusion, et qu'elle ne peut plus progresser en marge de la culture. Dans une interview récente donnée à l'Entreprise, le journal de l'UJJE, il résumait ainsi ce qui avait composé le cœur de sa motivation et de sa prise de conscience, il y a neuf ans : « L'inculture gagne de manière sournoise et faible l'ensemble du pays. Ce n'est pas du terrorisme anticulturel comme parfois aux Etats-Unis ; c'est une petite délinquance qui est en train de se banaliser. En France, l'inculture est suffisamment faible pour ne pas engendrer des troubles majeurs : on a toujours l'illusion de savoir quelque chose. En réalité, la « couche » cultivée est aussi rare que la « couche » totalement inculte. Nous vivons le règne d'une grisaille très dangereuse. On peut admettre cela, on peut admettre la sous-culture dominante, qui aliène l'homme, qui le « chosifie », qui transforme ses besoins, éliminant en lui toute notion du temps, toute notion de projection dans l'avenir ou dans le passé... »
- 25 **Mais on ne peut pas demander à cet homme-là d'être performant, enthousiaste, créatif, ouvert et souple d'esprit Il existe un lien direct entre le niveau de culture, le**

niveau d'innovation et le niveau de performance des gens. Le niveau culturel moyen des gens est un facteur déterminant ; sans culture, on ne peut pas former les gens ; le terrain est trop aride. Avant de penser à la semence, il faut penser à préparer le terrain... »/... » Je suis sévère avec la boulimie quantitative de certains grands groupes qui finissent par bâtir des entreprises sans visage.....

- 26 Pour préparer le terrain, Lussato crée alors successivement à trois ans d'intervalle deux centres culturels dans lesquels de grandes entreprises – Thomson, Rhône Poulenc, Digital, Auchan et Lauréat – envoient leurs cadres et leurs non-cadres pour des modules de trois jours destinés à les sensibiliser à la méthode et à.... la culture. Auchan a formé un grand nombre de caissières aux Capucins... De grands interprètes, Boulez, Weissenberg y viennent leur démontrer que la culture est accessible à tous à partir du moment où ne s'interposent plus entre la source de culture et ses destinataires certains intermédiaires qui brillent plus dans l'art du terrorisme intellectuel que dans celui de la pédagogie...
- 27 Le résultat de ces modules est étonnant : le taux de turn over chez les caissières d'Auchan qui suivent les cycles de Lussato a été divisé par dix. Les points de vente changent d'état d'esprit et voient curieusement changer la nature de leur clientèle... Les entreprises retrouvent un visage...
- 28 * **Le troisième rôle essentiel du communicateur ne consiste-t-il pas à être un médiateur, plus encore qu'un médiatiseur, dans l'organisation ?**

Les 7 missions du médiateur

- 29 Ceci est encore plus vrai en période de récession, à l'heure des licenciements minutes, alors que les contre-pouvoirs sont malades, alors que la notion de marketing global semble pour certains devenir un luxe et que l'homme ne s'épanouit plus qu'à travers les mots creux et prétentieux de la langue de bois des technocrates : il faut des médiateurs.
- 30 1 – Activer tous les flux et tous les registres de la communication dans l'entreprise.
- 31 **Flux ascendants.**
- 32 **Flux descendants.**
- 33 **Flux remontants.**
- 34 **Flux redescendants.**
- 35 **Flux transversaux.**
- 36 **Registre de communication généraliste.**
- 37 **Registre de communication technique.**
- 38 **Registre de communication stratégique opérationnelle**, qui fait que l'entreprise s'exprime en tant que manager s'appuyant sur ses compétences techniques.
- 39 **Registre de communication stratégique polémique**, voire conflictuelle, lorsque la direction Générale de l'entreprise ne s'exprime plus seulement en tant que manager, mais surtout en tant que pouvoir face à des contre-pouvoirs.
- 40 2 – Décloisonner l'organisation : ses structures internes (la démédiévaliser)
- 41 3 – Désenclaver l'entreprise : rapprocher l'entreprise et la cité (vie professionnelle/vie privée)

- 42 4 – Globaliser l'approche marketing (marketing interne/marketing externe) vision transversale : véritables directions du développement intégrant la communication avec le personnel, avec les clients, avec les partenaires et les institutions. Arrêter de ne vendre de l'image qu'en superficie (pub). Vendre de l'image en profondeur, et cela va sans dire, une image authentique.
- 43 5 – Harmoniser les différents points de vue des acteurs de l'entreprise en matière de communications.
- 44 *Commanditaires/praticiens/destinataires*
- 45 *Directeur de la communication/Rédacteur en chef/Directeur des ressources humaines*
- 46 *Cadres/Maîtrise/Employés*
- 47 6 – Reconnecter l'action et la réflexion
- 48 7 – Réconcilier la langue et la parole (#langue de bois...)

Les 7 outils du médiateur

- 49 1 – Entretenir l'audit (j'écoute donc je suis....)
- 50 2 – Cultiver les valeurs
- 51 3 – Réintroduire la culture
- 52 4 – Cultiver la méthode
- 53 5 – Promouvoir la confiance... et la mettre en musique... Mercenariat, infantilisation, carotte et bâton, telles sont les recettes encore trop répandues dans les livres de cuisine des gestionnaires des ressources humaines)
- 54 6 – Démilitariser l'entreprise
- 55 7 – Respecter les cultures et les micro-cultures dans l'organisation.
- 56 Ainsi à partir du moment où vous vous efforcerez de suivre les pistes esquissées par les sept missions et par les sept outils du médiateur : vous aiderez l'organisation à sortir définitivement de « l'ancien régime ». Alors, peut-être, si vous savez vous comporter plus en médiateurs qu'en stars du show business de l'entreprise, la communication aura-t-elle une chance de ne plus être seulement un miroir et de redevenir un outil de management qualitatif... l'argument essentiel de la promotion d'une véritable écologie de l'entreprise.

RÉSUMÉS

Ne lisant pas dans le marc de café, nous ne pouvons pas savoir de quels types de profils de communicateurs les entreprises auront besoin dans les 10 ans à venir. Il reste donc à élargir la définition de l'entreprise humaine et à nous interroger sur ce que nous voulons faire d'elle dans les décennies à venir et sur la façon dont nous pouvons lui faire du bien. Pour ce faire, il convient de poser quelques questions essentielles : quel rôle l'homme doit-il jouer dans l'entreprise, et quel rôle l'entreprise doit-elle jouer dans la cité ? L'homme est-il en train de perdre le contrôle

de l'entreprise humaine ? L'entreprise est-elle toujours au service de l'homme ? L'entreprise ne compromet-elle pas le devenir de la cité parce qu'elle s'en exclut ? Les problèmes de communication ne sont-ils pas presque toujours sous-tendus par des problèmes de structure et d'organisation de travail ? Au diagnostic effrayant qui sous-tend ces questions, il faut que les communicateurs mettent en œuvre une véritable écologie de l'entreprise, c'est-à-dire des remèdes simples que le présent article énumère.

Because we do not have the gift of clairvoyancy we cannot predict what sort of communications experts businesses will need in 10 years time. We therefore have to widen the definition of the human enterprise or business and ask ourselves how we want it to evolve over the coming decades and also on the way In which we can help this development.

In order to do this we must ask several pertinent ques-tions. What role does Man play In a business and what Is the role of a business In an urban environment.? Is man losing control over the human business? Is business always at man's service? Isn't business compromising the future of the town or city because business excludes itself from this environment? Don't communication problems almost always reveal problems relating to structure and the organization of work? These questions lead to a rather frightening diagnosis and communicators must set up a real business ecology, which means simple remedies.

AUTEUR

JEAN-PIERRE GUÉNO

Jean-pierre Guéno a 37 ans. Il est littéraire, normalien et administrateur civil. Il a commencé sa carrière à la Poste où il a successivement été responsable du développement commercial de nouveaux moyens de paiement, puis responsable de communication interne. Fin 1986. il a créé *Forum de la Poste*, le Journal interne des postiers qui a reçu le grand prix de l'UJJE, l'Union des Journaux et des Journalistes d'Entreprise de France, dont il a été le Président entre 1991 et 1992. Avec son équipe, et sous la direction d'Emmanuel Le Roy Ladurie. Il dirige depuis près de 5 ans la valorisation et la communication de la Bibliothèque Nationale, c'est-à-dire sa politique d'éditions, d'expositions, d'événements, sa communication interne et externe et son développement commercial. Il dirige chez Robert Laffont la collection « La mémoire de l'encre » qu'il a créée en 1991.